

 WILEY
Published Since 1807

 中威图文
WILEY INFORMATION

蒂莫西·R.辛金/著

酒店管理案例

典型案例研究

9.2
Cases in Hospitality Management
A Critical Incident Approach

大连理工大学出版社

《酒店管理案例》版权公告：

© All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

© 大连理工大学出版社 2003

本书中文简体字版权由大连理工大学出版社独家所有,在全世界出版发行,未经所有者预先书面同意,本书的任何部分不得以任何方式复制或翻印。

著作权合同登记号:06-2001年第128号

版权所有,侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

酒店管理案例:典型案例研究 / (美)蒂莫西·R.辛金著;陈晓东,吴卫译. — 大连:大连理工大学出版社,2003.3

书名原文:Cases in Hospitality Management: A Critical Incident Approach

ISBN 7-5611-2210-1

I. 酒… II. ①蒂… ②陈… ③吴… III. 饭店—企业管理—案例—研究
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 091976 号

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码:116024

电话:0411-4708842 传真:0411-4701466

E-mail: dudp@mail.dlptt.ln.cn

URL: <http://www.dudp.com.cn>

深圳利丰雅高印刷有限公司印刷

开本:787毫米×1092毫米 1/18

字数:116千字 印张10.25

印数:1—4000册

2003年3月第1版

2003年3月第1次印刷

出版人:王海山

责任编辑:柳战辉

责任校对:李红

封面设计:王复冈

定 价:20.00元



WILEY

最新引进
美国John Wiley & Sons 公司
酒店与旅游业管理畅销书

《专业烹饪》

《专业烘焙》

《酒店业经营全书》

《酒店与旅馆管理》

《酒店督导》

《专业管家》

《酒店业人力资源管理》

《专业酒水》

《特色餐饮服务：餐厅业主、经理和服务人员指南》

《宴会设计实务》

《旅游业教程》

《度假村管理与运营》

《酒店管理案例：典型案例研究》

《酒店市场营销和管理案例》

"From those who know" & serves
those who want to "know better"

创立于1807年的美国 John Wiley & Sons 公司是美国一家有近200年辉煌历史的著名出版公司，公司年市值超过10亿美元。该公司在酒店和旅游管理类图书的开发上声誉卓著。秉承“倾听专家的声音”的宗旨，多年来 John Wiley & Sons 公司在与美国烹饪学院(THE CULINARY INSTITUTE OF AMERICA)和蓝绶勋章机构(LE CORDON BLEU)，以及与Wayne Gisslen, Robert W. McIntosh 和 Madelin Schneider 等著名大师的合作中，诞生了无数经典之作。如我们在本系列中即将见到的《专业烹饪》、《旅游业教程》和《专业管家》。该公司出版的图书品种齐全，从酒店管理到食品加工，从宴会设计到旅游规划，从专业管家到酒水管理，涵盖了这一行业几乎所有的重要方面。无论您是经营四星级酒店，还是连锁餐厅，或是经营一家咖啡厅或承办宴会，您都会在这里找到您的所需，并且它们将帮助您走向成功。

前 言

我最初产生编写本书的想法是在几年前,当时由于课堂上应用的需要,我便到处搜集在酒店管理行业发生的真实案例。我做案例调查的动机也是非常单纯的——没有现成的案例而我又非常需要,因此我只好亲自去调查。在学生们和同事们的帮助下,我在过去的几年间先后向酒店雇员和顾客做了100多次调查。我的方法很简单:每个被调查者说出一件他们作为酒店顾客或雇员曾经历过的不愉快事情,以及酒店是如何处理此事的。有趣的是,这些被调查者很快都能滔滔不绝地说起自己不愉快的经历,他们当中的大多数人都能列举好几件。以这些具体事例为基础,我从中挑选了55个短小的案例,编成此书,供大家参考。尽管书中涉及的人名或企业名称都做了改动,并且进行了大量的整理加工,但是有一点请大家记住:每一件案例都是真实发生过的事情。

学生们一踏入工作岗位就会遇到各种各样需要解决的实际问题,因此本书对这些案例做了精心的挑选和编排,目的是为了让每个案例都尽量具有代表性和典型性,代表着学生们最容易遇到的情况。了解和分析这些案例,相信会有助于学生们工作以后更好地处理企业内部与外部的各种关系,也就是与内部雇员以及外部顾客之间的关系。

出于多种原因,本书遵循一个“简短”的原则。首先第一个原因,冗长复杂的案例通常会令学生们产生困惑,从而忽视了企业中很重要的人的因素,故而我们遵循了“简约即是丰富”的原则。这种方法用在教学上就是突出深度而非广度,尤其是在对复杂案例进行分析的时候,会深入彻底而不是浮皮潦草地分析。尽管表面看起来这些案例比较简单,但是深入分析后就会揭示出一些潜伏在这些简单事件背后的复杂因素,会让学生们更好地理解人与人之间复杂而微妙的关系,而这一点往往是在复杂的案例中容易被忽略的。第二个原因,

每一个案例都提供一个真实的环境,它反映了学生们在以后的工作中必然会遇到的一系列问题。刚毕业的学生不大可能在企业的重大决策方面有所发挥,但他却会遇到人员调动问题、难缠的顾客以及个别缺乏动力的雇员。这些案例可以给学生们大量的机会,让他们大胆地提出各种问题的解决方法,从某种意义上说,这些案例实际上是让学生们对即将出现在工作中的问题提前做一下预览。第三个原因,这些案例与课本的内容紧密相连,给学生们一个施展各自分析能力和交际能力的机会,从而使学到的知识得以充分应用。实践可能不一定使万事完美无缺,但它却是良好的开端。第四个原因,有助于鼓励学生们独立思考。可以在课堂上给学生们10分钟的时间,让他们看一个案例,然后组织讨论,之后便会产生极其热烈的场面。最后一个原因,你会发现这些案例非常有趣,甚至令你爱不释手。真实的故事有时比虚构的小说还离奇,正如本书的一些案例那样,你会发现有些案例简直令人难以置信!

这些案例涉及各种各样的管理问题,比如制定决策、沟通交流、赔偿补偿、企业规划、种族歧视、行为褒奖、组织设计、异性骚扰、道德问题、文化差异、组织变动等等。应该提醒大家注意的是,本书没有单独标有“领导机制”或“激励机制”的章节,而这些问题在其他的管理学书籍中往往都是很醒目的话题,本书这样处理并不是一时疏忽,而是有意安排的。事实上在每一个案例中都隐含着“领导机制”和“激励机制”的问题,现实生活也是如此。因此应该让学生们自己去辨别和分析这些问题。案例中包括很多“行话”,目的是让学生们熟悉酒店的环境,以及那些与酒店业相关的部门,比如航空公司、旅行社、旅馆和饭店等。本书还特别强调服务质量问题。

本书共分11个部分,基本上囊括了酒店业的所有重要问题。对调查内容认真分析,把能够代表相同问题的案例归类在一起,这一点对于酒店企业的顾客和雇员来说都十分重要。这些案例是按照一定的顺序编写出来的,但这并不是说各个案例之间是相互排斥或彼此孤立的,相反,各种不同的案例恰恰可以体现企业之间以及企业内部的复杂性。比如,提升问题显然可以影响到组织上的人员变动,而决策制定又可以影响激励机制。

本书可以应用于管理学概论、人力资源管理、组织行为学、企业战略管理以及综合质量管理等课程,其中的许多案例尤其对酒店管理的课程应该是非常有帮助的。编写教师手册可以包括案例分析和课堂讨论指导。总之,真诚地希望您能从中受益!

我的太太琳达在我搜集和整理案例的过程中给了我很大的鼓励和帮助,还有以下这些朋友都对我的工作给予了极大的支持:Jeff Manhein, Roger Ahl-

feld, Tron Bastian, Gretchen Bookbinder, Jennifer Chase, Rod Clough, Eileen De-ghan, Jeremy Donaker, Yama Filipowicz, Debbie Freckleton, Benno Gerschkat, Brad Hudson, Ursula Kriegl, Jennifer Lai, Betsy McAfee, Derek McCann, Allison Morton, Jennifer Mosse, Vicki Pearl, J. Wade Pitts, Eric Rovner, Scott Seaman, Sue Snyder, BettyLou Tai, Themis J. Themostkleous, J. Bruce Tracy, Raynika J. Trent, Sharonda White, Leonard A. Whitehouse, Leo Yen, and Annette Zeller。在此向他们表示衷心的感谢!

目 录

概 述

第一部分 道德问题:灰色的阴影 3

案例 1 阳光酒店 5

案例 2 夏威夷村酒店 7

案例 3 竞争激烈的社会 10

案例 4 第二次蜜月 12

案例 5 滨海山庄 14

案例 6 租车引来的麻烦 18

第二部分 战略规划 21

案例 7 新顾问 23

案例 8 塔里格塞特酒家 25

案例 9 塞达斯酒店 27

案例 10 一次国际交流组织会议 28

案例 11 百老滩度假酒店 30

第三部分 组织结构与政策 33

案例 12 服务承诺 34

案例 13 停车位引来的麻烦 36

案例 14 一美元的蛋卷 38

2 酒店管理案例

案例 15 小冰柜收费引来的麻烦 40

案例 16 100%的客房率 42

第四部分 解决问题与制定决策 45

案例 17 旅游招待券 47

案例 18 宴会领班的苦恼 49

案例 19 臭不可闻 52

案例 20 波特兰酒店 54

案例 21 一次滑雪旅行 56

第五部分 交流 59

案例 22 分时度假套房 61

案例 23 来自挪威的航班 63

案例 24 客房服务引发的矛盾 65

案例 25 罗伯·琼斯公司 67

案例 26 受伤之鸟 70

案例 27 一顿三个小时的早午餐 72

案例 28 令人不解的搬迁 74

第六部分 群体形成过程 77

案例 29 岗位空缺 80

案例 30 Suarro 饭店 82

案例 31 墨西哥玉米煎饼(Burrito)姐妹餐馆 85

案例 32 部门会议 87

第七部分 行业的多元性 89

案例 33 南希·琼斯 91

案例 34 残疾旅行者 93

案例 35 同性恋同事 96

案例 36 北美土著人的一顿午餐	98
案例 37 一名旅行代理新手	99
第八部分 性骚扰	101
案例 38 一起性骚扰案	103
案例 39 一位出色的洗碗工	105
案例 40 一起强奸未遂案	107
案例 41 他与我是同类	110
第九部分 人员配置与升职	113
案例 42 晋升决定	115
案例 43 Spas 国际公司	118
案例 44 工作调动	120
案例 45 官复原职	122
案例 46 意外的提拔	125
第十部分 培训	127
案例 47 游泳池事故	129
案例 48 神秘的客人	132
案例 49 一名见习厨师	134
案例 50 Bongo 大酒店	136
第十一部分 奖励体制	139
案例 51 大学会议中心	141
案例 52 希腊大酒店	143
案例 53 新销售经理	145
案例 54 奖励机制	148
案例 55 河边漫步小餐馆	150

概 述

每个企业都十分注重其内部人员的组织行为,酒店业也不例外,它是一个以人为本的行业,也是世界上劳动力最密集的行业。通过有效地管理人才来提高生产力和服务质量,这一点在酒店业的体现比在任何其他产品制造业都明显。另外,还有一点与其他行业不同的是,酒店业的毕业生往往在工作不久就会承担一项管理工作。因此,本书的撰写正是为了帮助你在酒店管理岗位上取得成功!

如今,酒店业面临着比以往更严峻的挑战,这些挑战来自外部的大环境和企业内部的小环境。经济不景气、劳动力市场紧缩、同类企业过多、市场份额不断变化以及企业裁员等诸多因素都增加了对管理人员的需求,而这种需求是十年前还不曾有的。专家们对未来十年的预言是比较乐观的,但这种乐观主要基于酒店业不断开拓新的市场以及新产品和新服务的能力。这一切都需要有卓越领导才能的人帮助企业扭转局势,迎接现在与未来的挑战!

作为管理人员,首先你应该明确公司的发展方向,无论你现在管理的是厨房、餐厅、前台、旅行社、快餐店,还是一家大酒店,你的下属都会以你为标准来调整自己的行为。你必须清楚,你的顾客不仅仅存在于企业外部,同时还存在于企业内部,他们的一系列要求必须得到满足。你提供的产品也好,服务也好,必须以顾客的需求为基础,做企业规划时应该处处为顾客着想,建立激励机制,鼓励员工为实现企业目标而努力。对于取得的成绩,也应该有一定的衡量标准。同时,还应该营造一种良好的氛围,培养员工的工作动力、责任心和不断进取的精神。

通过本书的学习,相信你会利用所学的知识,结合自己的实践,更好地锤

炼你的管理技能。它能让你了解纷繁复杂的企业,尽管书中涉及的企业名字做了改动,但记录的案例都是真实发生过的事情,而且每天都在重复发生。原因很简单,就是因为许多管理人员没有达到应有的称职的管理水平。通过分析 and 掌握这些案例的前因后果,当你在工作中遇到类似的情况时,你一定会处理得比较得体,一定会的!管理工作可能是你做过的所有工作中最难的,但它同时又是回报最大的。必须记住的是:只有做一名称职的管理人员,你才能在工作中应付自如!

现在就请你同我们一道步入这个神奇的、魅力无穷的、同时又会令你踌躇满志的酒店管理的天地!

第一部分 道德问题：灰色的阴影

让人们知道你能做些什么固然重要，但让他们知道你不能去做什么同样重要。

——无名氏

把道德问题放在一本管理学书籍的开头似乎有点怪诞，但这样做是有一定理由的。很多酒店业的决策人员常常会被人们这样问道：“要想在酒店业取得成功，学生们应该掌握什么样的本领和技能？”于是他们以 1~5 表示不重要到非常重要的程度，列出了 50 条参考项目，其结果可能会令你感到惊讶，列前 8 位的项目按得分顺序列举如下^[1]：

4	48	道德水准
4	28	交际能力
4	25	领导才干
4	23	发现问题的能力
4	21	组织能力/书写能力
4	17	号召能力
4	16	把握大局的能力
4	15	制定决策的能力

正如大家所看到的那样，道德被列在了首位，这样做的原因是因为这些决策人员本身非常注重道德呢？还是因为他们认为如今的社会，人们太缺乏道德观念，故而把它放在首位呢？答案不得而知。但有一点是十分清楚的：道德问题的的确确非常重要！你在工作中一定会遇到很多难以做出决策的问题，其中有些决策的制定是要以你的道德观念和价值观念为基础的。

个人道德

道德的定义是“一个人、一种宗教、一个团体或一种职业的行为规范和准则”^[2]。每个人的道德观念都各不相同。但评价一个人的行为是否道德一般有三种方法：第一是权利衡量法，用来衡量一个人或一个团体的行为或决策是

否维护一定的公民权益,诸如最基本的生存权、自由权、隐私权、财产权等;第二是公正衡量法,用来衡量一个人或一个团体的行为或决策是否体现平等性和公正性,是否做到了利益或损失平均分配,一视同仁;第三是功利主义法,也就是看某一行为或决定是否具有实际意义,是否给大多数人带来好处。

商业道德

随着 16 世纪欧洲资本主义的发展,西方社会出现了商业道德,但直到那时人们还普遍认为,为了赢利而生产产品是不道德的。随着新教改革运动的开展,人们开始认为上帝赞赏勤劳的生产者,那些通过商业活动获得的财富正是令上帝满意的标志。好的商人通过自己的努力满足顾客的要求,同时为工人们提供就业机会,因此也是上帝的好子民。如今,许多企业都认为:良好的道德造就良好的企业。人们甚至已经把这种观念上升为社会责任心,有的企业,比如 HVS 和 Ecotel 强调在发展企业的同时,也注重保护资源、回收利用废品以及保护生态平衡。社会责任心与经济效益之间是否有着积极的关系,现在下定论还为时过早,但是越来越多的企业希望自己以“具有社会责任心”而闻名遐迩,这一点是显而易见的。另外,值得我们注意的是,在一个法制社会里,衡量一个企业的商业决策,单凭道德是远远不够的,我们应该以法律为依据,以道德为准绳^[3]。

案例浏览

以下几个案例描述的是出现在酒店管理方面的几个比较复杂的问题,都涉及道德和社会责任心之间的关系。在对这些案例进行分析的时候,你应该时时想到道德与法律之间的关系。通过分析,大家对应该崇尚哪种道德行为一定会心中有数。

尾注

- 1 C. A. Enz, L. M. Renaghan, and A. N. Geller, "Graduate-Level Education: A Survey of stakeholders," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August 1993, pp. 90 ~ 55.
- 2 Discussion based on G. F. Cavanaugh, D. J. Mobery, and M. Velasquez, "The Ethics of Organizational Behavior," *Academy of Management Review*, Vol. 6, 1981, pp. 363 ~ 374
- 3 Discussion based on David Vogel, "Business Ethics Past and Present," *The Public Interest*, Vol. 102, 1991, pp. 49 ~ 84

案例 1 阳光酒店

阳光酒店是一个跨国企业,位于具有异国情调的度假胜地,因其风景独特,吸引着众多的顾客。在过去的 20 年里,阳光酒店主要致力于海外开发,开辟的分店遍及世界各地:希腊、塞浦路斯、墨西哥、印度尼西亚、澳洲和南美。在过去的几年间,又在加勒比海先后开辟了三个度假村,并计划在不久的将来在巴巴多斯岛(Barbados)开辟另一处分店。然而,由于一些环保组织以及当地居民的反对,购买并开发海滨胜地的谈判被迫暂停。这些组织提出抗议说,他们的开发会毁掉海边珊瑚礁上的一些弱小生物,因为他们曾多次目睹过这样的先例,开发商破坏了远古时代的地层和地表,并剥削利用当地居民。因此,他们决心不再允许这样的事情发生,并且已经发动了足够多的人,准备了充分的财政贮备,决心打一场大规模的环保战役。当地居民在过去的几年中亲眼目睹了岛上发生的日新月异的变化,因此他们对开发并不完全反对,而且开发商还为他们提供了就业机会和丰厚的税收。但过去经常有开发商言而无信的情况发生,致使岛上的部分地方的生态资源遭到破坏。

阳光酒店过去也曾遇到过这种情况,在处理这类问题的时候他们往往是抓住当地经济贫困落后这一弱点,做出承诺要为当地人提供就业机会,尽管他们知道这样做并非易事。酒店的管理部门发现:当地人的素质普遍太低,从美国和欧洲引进管理人员比就地培训更容易,且成本低。

然而这一次这种战略可能要行不通,因为当地人为了保护本地区的原始生态正努力抵制公司的进展。如今,西雅图的总部在规划设计方面已经投入了几十万美元的资金,总裁的意图非常明确:这一地区的分部必须开设。原因有二:一是这一地区拥有独特的自然环境和巨大的市场潜力;二是地区副总裁(RPV)每年颁发的奖金是按照申报工程的进展情况而定的。为推动经济的发展,地区副总裁已经与巴巴多斯岛政府接洽过,并且聘请了一位高级律师准备起诉这些环保主义者,告他们蓄意阻挠经济发展。

本地区有几位商人主动向地区副总裁献计献策,并且暗示他有必要行贿。由于媒体的大力宣传,再加之酒店每年的年终报告显示其经济效益持续增长,因

此阳光酒店最近在纽约交易所的股票又增长了好几个百分点,在去年的年终总结会上,酒店明确宣布巴巴多斯岛这一地区的开发将在 18 个月以后正式开始。

讨论题

1. 本案例中问题的关键是什么?
2. 阳光酒店的主要顾客是什么人?
3. 你会对酒店管理层提出什么建议?

案例 2 夏威夷村酒店

艾丽森·韦伯是夏威夷村酒店餐饮收银员的督导(supervisor),她十分喜爱这份工作,与雇员的关系也很融洽。除了直接监督 45 名收银员的工作之外,韦伯小姐还间接监督 29 名酒吧服务员(bartender)的工作,她负责结算并核实现金剩余,对餐饮代销店进行计算机管理,以及从收银员手中接管现金并负责存入银行。鉴于她的工作性质需要大量接触现金,所以监管她工作的是财务部而不是餐饮部。她在夏威夷村酒店工作的这些年来,酒店对她的评价一直不错,认为她是比较优秀的雇员,艾丽森也对周围的工作环境比较满意——除了两次讨厌的性骚扰事件。这两次事件相继发生在过去的一年半内,但艾丽森并没有把这两次委屈跟工作联系起来。

随着夏天的到来,艾丽森迎来了她在夏威夷村酒店工作的第十个年头。她手下的一个会计需要同海滨小屋(酒店的一个食品和饮品代销店)的收银员核对一下某一家公司的账目问题,该公司与酒店一直保持着赊账业务往来的优惠政策,与酒店的餐饮交易可以通过代金券(voucher)进行。但是有一次这家公司连续多次拖欠酒店债款不还,此后酒店撤消了其赊账往来的优惠待遇,通知海滨小屋的收银员以后对这家公司只接受现金付款的方式。但是,收银员手中却掌握着一张来自海滨小屋的代金券,表明酒店还在同这家公司进行着赊账业务。收银员努力寻找证据,想证明代金券销售的记录有误,因为她觉得对这家公司接受的应该是现金,而收银员也记得对这家客户接收的确实是现金,并无意中向收银员透露她曾把收得的现金交给女招待做记录。收银员发觉这一点值得怀疑,并及时向艾丽森做了汇报,特别强调了女招待接管现金这一事实。艾丽森通过进一步的调查发现,海滨小屋的女招待利用自己高于普通收银员的职权欺骗了这位收银员,谎称领导让她检查存放现金的抽屉,对收入情况做记录并负责把收得的现金存入银行。这位女招待还经常当着这位收银员的面发泄她的不满情绪,抱怨说她的工作量太大了,领导给她分派这么多琐碎的事情,而她的地位却太低了,工作成绩也得不到认可。鉴于女招待的

这种工作现状以及她极大的不满情绪,收银员也没想得太多,更没有超越自己职责范围给客户销售部打电话汇报或者询问一下,而是顺从了她。另外,艾丽森通过调查还发现,财务部(controller's office)的工作制度缺少对现金的收入和存取进行交叉记录的环节,也就是说其他雇员无法核对这些账目,收银女招待有着完全的自主权操纵着海滨小屋的分类账目。这位女招待把许多现金销售做成赊账销售的记录,却把现金揣进自己的腰包。艾丽森分析,由于海滨小屋是夏威夷村酒店下属的一家比较小的代销店,这位女招待以为它的经营情况不会引起财务部门的注意,因此侥幸地认为自己挪用公款的行为会无人知晓,而在过去的两年间也确实是这样。事实上,如果她要不是在已被改写成“只收现金”的账目上写上票据字样的话,她的这种贪污行为很可能还会持续下去。

艾丽森立即把这一系列的情况向她的上司比尔·汤普金斯做了汇报,她认为不仅应该严肃工作纪律,更应该立即纠正公司工作制度的漏洞。听了她的这些汇报,比尔表示他要亲自处理这件事情。鉴于自己是收银员督导,艾丽森按照正常的程序把这位收银员的工作疏忽打入报告中,因为收银员在接受培训的时候她就向她们灌输过,收取的现金除了上交财务部,不得转交任何其他人员。

接下来的一周是艾丽森的假期,在她踏上度假旅途的时候,心想是由于自己的调查才发现了公司工作制度上的纰漏,因此感到十分欣慰,并且相信在财务部的配合下,比尔一定会把此事处理好,工作制度也会得到进一步完善。一周以后回来的时候,她得知代销店的女招待和经理都被解雇了,她心里虽然觉得有点歉意,但是很快又精神饱满地恢复了正常的工作状态。当天下班的时候,她被叫到管理办公室,是她的上司的上司哈里·布莱森找她,告诉她她被解雇了!理由是她没有执行好对代销店的账目审计工作(audit),而管理办公室认为这一点是她的分内工作。艾丽森对这一切一点精神准备也没有,她精神恍惚地离开了哈里的办公室,心理充满了不解和恼怒。

当晚回到家里,她坐在桌前,回想着这件事的前前后后,极力想弄清楚自己被解雇的原因。哈里先生说财务部认为审计账目是她的分内工作,但她不相信这种说法,因为她并没有接受过会计的专业训练。作为餐饮收银员的督导(supervisor of food and beverage cashiers),她认为自己无权审计海滨小屋的账目,因为这个代销店是在财务部的直接管辖范围之内。她也没有忘记是财务